

Einzigartigkeit? Lob der Auswechselbarkeit

MARKETING UND MARKENFÜHRUNG Die Experten diskutieren zu 90 Prozent über Einzigartigkeit und zu 10 Prozent über Anpassung des Marketing. Die Praxis setzt die Gewichte genau umgekehrt. Sehnsucht und Vernunft unterscheiden sich stark in der Praxis. Dafür gibt es gute Gründe.

VON PROF. DR. CHRISTIAN BELZ*



Möglichst einzigartig erscheinen? Auffallen um jeden Preis ist zumindest auf den ersten Blick einfach.

■ Die Vielfalt des Angebots explodiert. Die Produkte und Services sind zunehmend austauschbar. Die Informationsfülle steigt. Der Spielraum der Multioptionskunden wird zunehmend größer; so wird es häufig diagnostiziert. Die empfohlene Lösung: Es gilt, die Unternehmen und Leistungen einzigartig zu positionieren und zu profilieren. Nur so ist es möglich, aus der Flut der Märkte aufzutauchen und damit die Kunden zu begeistern. Diese Argumentation bestätigen sich Marketingexperten seit langer Zeit. Halten sich die Manager und Fachleute im Marketing auch daran? Die Wirklichkeit zeigt ein anderes Bild: In den meisten Märkten ist

das Angebot erstaunlich gleichförmig. Muss das sein?

Die Ursachen der Anpassung

Offensichtlich gibt es gute Gründe, sich nicht zu stark mit der Leistung und Kommunikation von anderen zu unterscheiden:

■ **Kundenrisiko:** Wählt der Kunde eine einzigartige Leistung, so geht er damit zusätzliche Risiken ein. Er unterscheidet sich damit von anderen Kunden. Gegenüber sich selbst und anderen muss er seine Wahl stärker begründen. Zudem ist Einzigartigkeit vermutlich für den Kunden weit weniger wichtig, als er meistens vorgibt. Viele sprechen über Multioption

und Individualität. Sie identifizieren sich gerne mit unbegrenzten Möglichkeiten, aber das Verhalten im Mittelmaß bleibt riesig. Sehnsucht und Vernunft unterscheiden sich. Häufig bleibt es für den Kunden wichtiger, sich zu integrieren, statt sich zu differenzieren.

■ **Anbieterrisiko:** Die Kundenrisiken setzen sich beim Anbieter fort. Durchschnittliche Leistungen werden beiläufig gewählt. Einzigartige Leistungen müssen besser passen, und entweder der Kunde kauft oder er lehnt ab. Deshalb scheuen sich Unternehmen davor, eine bewusste Wahl des Kunden zu provozieren. Klare Nutzenargumentationen erschweren oft die Entscheidung des Kunden. Das führt dazu, dass er sich selbst intensiver mit seinen Bedürfnissen auseinandersetzen muss. Zudem ermüden ihn schnell falsche Gewichte bei Nutzenkategorien und er wendet sich gelangweilt oder gar genervt ab.

■ **Nachahmung:** Nachahmung ist ein erfolgreiches Vorgehen. Der Nachfolger kann sich auf Erfolge und Erfahrungen seiner Wettbewerber und den eingeleiteten Lernprozess der Kunden stützen. Nachahmung ist damit wirtschaftlich und wenig risikoreich. Kunden sind leicht zu gewinnen, weil sie schnell zwischen ähnlichen Angeboten wechseln. Die Gewohnheiten des Kunden lassen sich erfolgreich nutzen.

■ **Spielregeln:** Die Spielregeln in jedem Markt wachsen über eine lange Zeit. Der Anteil der intern und extern erwarteten Aktivitäten nimmt zu, die erlebten Normen sind eng. Wer die Regeln verletzt, gerät rasch ins Abseits. Innovation und Einzigartigkeit bewegen sich deshalb in einem sehr begrenzten Rahmen der wahrgenommenen Zulässigkeit. Allenfalls werden minimale Abweichungen inszeniert und zelebriert. Der Schritt vom Charaktertyp zum Sonderling ist meistens klein.

MORE

■ Hinweise zur Markenführung stützen sich meistens auf Konsumgüter und eine klare Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Handel. Allerdings passen diese Ergebnisse nicht für komplexe Unternehmen. In seinem neuen Buch stützt sich Prof. Belz auf die **Spannungsfelder der Marke** für Unternehmen, welche anspruchsvolle Leistungen anbieten: Invasion und Anpassung, Fokus und Erweiterung, Kontinuität und Agilität, langfristiger Erfolg und Quartalsergebnisse, Masse und Individuum. **Christian Belz: Spannung Marke – Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden: Gabler 2006**

■ **Schwankungen:** Durchschnittliche Angebote sind kleineren Schwankungen unterworfen und entwickeln sich schrittweise so wie langfristig.

■ **Versteckspiel:** Jeder Anbieter hat Schwächen, die er überspielt. Am leichtesten lässt sich das argumentieren, dass die eigenen Leistungen ebenso gut sind wie die anderen. Eine Fülle an Werberklärungen, Preisdifferenzierungen, Sonderangeboten, Produktvarianten und Services erschwert es dem Kunden, die Angebote zuverlässig für sich zu bewerten. Er scheut den Aufwand eines kritischen Vergleichs und wählt das Nahel

Kundenrisiko: Wählt der Kunde eine einzigartige Leistung, geht er zusätzliche Risiken ein. Die Kundenrisiken setzen sich beim Anbieter fort.

gende. Deshalb setzen Unternehmen oft stärker auf Präsenz statt auf Einzigartigkeit. Wichtige Unterschiede werden systematisch verwischt und verdecken mögliche Unzulänglichkeiten.

Transparenz ist für viele Anbieter kein Ziel, denn sie leben auch gut von Missverständnissen und Unklarheiten. Zwar fordern die Experten häufig transparente Leistungen und Preise. I

Unternehmen profitieren aber von angepriesenen Leistungen, die nicht erbracht werden müssen, oder scheuen sich, übersichtliche Preissysteme zu kommunizieren. Die Einzigartigkeit ist damit nicht falsch. Doch liegt hier für die meisten Anbieter nicht der Schwerpunkt.

Strategie der Auswechselbarkeit

Strategien der Auswechselbarkeit sind rational zu begründen und auch häufig erfolgreich. Voraussetzung für wirksame Marken ist auch, dass sie der Kunde oder Empfänger einer Kommunikation einordnen kann.

Einzigartigkeit ist also positiv besetzt. Tatsächlich ist eine authentische und langfristig aufgebaute Strategie erstrebenswert. Sie stützt sich auf stimmige Leistungsinnovationen, unverwechselbare Kommunikation und einen effektiven Vertrieb. Wachstum wird durch Tiefe und Internationalität und nicht durch Breite erzielt. Echte und relevante Einzigartigkeit bewegt die Märkte. Einzigartigkeit ist jedoch kein loses Feigenblatt. Kommunikation und Aktionen können sie nicht alleine stützen; deshalb sind Strategien der Auswechselbarkeit in der Wirtschaft normal, wenn sie auch kaum zur Kenntnis genommen werden.

Strategien der Auswechselbarkeit stützen sich auf verschiedene Prämissen:

■ **Mitschwimmen:** Es gilt, im Markt mitzuschwimmen und

Echte und relevante Einzigartigkeit bewegt die Märkte. Einzigartigkeit ist jedoch kein loses Feigenblatt.

sich durch die Strömung tragen zu lassen. Deshalb soll die eigene Leistung des Unternehmens laufend sorgfältig eingebettet und mit allen Marktpartnern abgesichert werden. Opportunistisch vorzugehen und nachzuzahlen, ist erfolgreich.

■ **Präsenz:** Der Kunde wählt die durchschnittlichen Leistungen, die vorhanden sind. Bequemlichkeit spielt eine wichtige Rolle. Deshalb gilt es, nahe am Kunden zu sein, ihn persönlich zu bear-

beiten und rasch zu reagieren. Gleichzeitig ist es wichtig, dem Kunden nicht nur eine attraktive Kaufentscheidung zu zeigen, sondern seine realen Prozesse der Information, Evaluation, Entscheidung und Nutzung wirksam zu begleiten.

■ **Vielfalt:** Vielfältige Leistungen und Kommunikation fördern den Zugang zu den meisten Kunden und erlauben vernünftige Kaufentscheidungen. Pseudoinnovationen und kleine Unterschiede befriedigen die Sehnsucht des Kunden.

■ **Unauffälligkeit:** Es gilt, sich im Markt unauffällig zu bewegen. Schrittweise und vorsichtige Veränderungen sind angezeigt. Bestehende Kunden sollen nicht aus ihren Gewohnheiten gerissen werden. Grundsätzlich dominiert die Strategie der Auswechselbarkeit, wenn sie auch durch begrenzte Innovationen und eine entsprechende Kommunikation nach innen und aussen begleitet wird. Alle reden von Positionierung und Profilierung, nur wenige wollen und verwirklichen sie wirklich. Für Marketingexper-

ten wäre nämlich die Aufgabe der Einzigartigkeit rasch und einfach zu lösen, wenn sie ihnen wirklich erfolgreich schiene. Es gilt, endlich positiv über die Strategien der Auswechselbarkeit nachzudenken.



www.m-k.ch/podcast produziert von unserem Audiopartner Voiceletter.de



Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel

Frauen im Marketing

GENDER-MARKETING Schon vor 20 Jahren haben Trendforscher es vorhergesagt: das Jahrhundert der Frau. Nun ist es da, aber vielen Unternehmen fällt es schwer, ihre Marketing-Kommunikation an die neuen Regeln des «She Business» anzupassen. Frauen, in diesem Berufsfeld gut vertreten, könnten dem abhelfen.

VON DORIS GOTTSTEIN*

■ Sie ist modern, kreativ und aufmerksamkeitsstark: die Werbung der Grossretailer. Als humorvoll ist etwa die Migros-Werbung bekannt, und geht man nach den Chat-Diskussionen, entwickelt sich die Musik der Coop-Spots gerade zum Kult. Botschaften, die ankommen, sind selten und entsprechen nicht der Norm. Humorvoll müssen sie sein und den besonderen Ansprüchen der Frauen genügen, wenn «Gender Marketing» auf Akzeptanz stossen soll. Denn mehr als 80 Prozent aller privaten Kaufentscheidungen werden heute von Frauen getroffen. Viele Anbieter schaffen es nicht, ihre Marketing-Kommunikation daran anzupassen. Auf dem Weg vom Sender zum Empfänger liegen Fettnäpfchen, die Frauen besser umgehen könnten. Aber dürfen sie auch entscheiden?

Verhaltene Annäherung

Versicherungen reagieren verhalten auf die unterschiedlichen Ansprüche der Geschlechter. «Auf spezifische Bedürfnisse von beiden kann mit anderen Marketingmassnahmen wie Broschüren, Events, speziellen Points of Sale oder Seminaren eingegangen werden», erklärt Maria Jobin, zuständig für Group Marketing und Head des Branding Teams der Winterthur Group. Da die Branche aber überdurchschnittlich von Frauen besetzt sei, «entscheiden und reden sie im Marketing der



Erdmute Krieger, Präsidentin Verband Frauen unternehmen: «Im Marketing gibt es mehr Frauen als Männer, aber die Männer sind die Chefs.»

Winterthur Group mit». In anderen Branchen sind immer noch Männer die Entscheider, besonders im Technologie-Bereich. Annette Mägerle, Head of Customer Marketing bei der Swisscom Fixnet AG, erklärt, warum der Spielraum für differenzierte Botschaften eng ist: «Es beginnt schon in der Produktentwicklung, wo viele Männer entscheiden, und setzt sich dann ins Marketing fort.» Die Erkenntnis, dass Frauen eine kaufkräftige Klientel sind, wächst jedoch – und mit ihr die Entscheidungsfreiheit: «In meinem Bereich kann ich massgeblich sagen, welche Projekte ich angehen möchte», meint Mägerle und verweist auf spezielle Angebote für Frauen. Darauf

reagiert das schwache Geschlecht stärker, doch kommt Werbung für «typische Frauenprodukte» noch immer bieder, belehrend oder vermeintlich emanzipiert daher. Das hat für Mägerle einen einfachen Grund: «Spezifisch für Frauen gedachte Produkte werden meist von Männern verkauft, die dann auch die Botschaften machen.»

Frauengerechte Kommunikation wichtig

Was deren emotionalen Kern angeht, sind sie oft genug an Klischees orientiert, die heute einfach nicht mehr gelten. Barbara Felix, Leiterin Marktforschung bei der Zürcher Kantonalbank, weist darauf hin, dass «frauenge-